

Управління проєктами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу

Юдіна Ольга Володимирівна

Основні питання



Сутність та складові проекту розвитку персоналу.

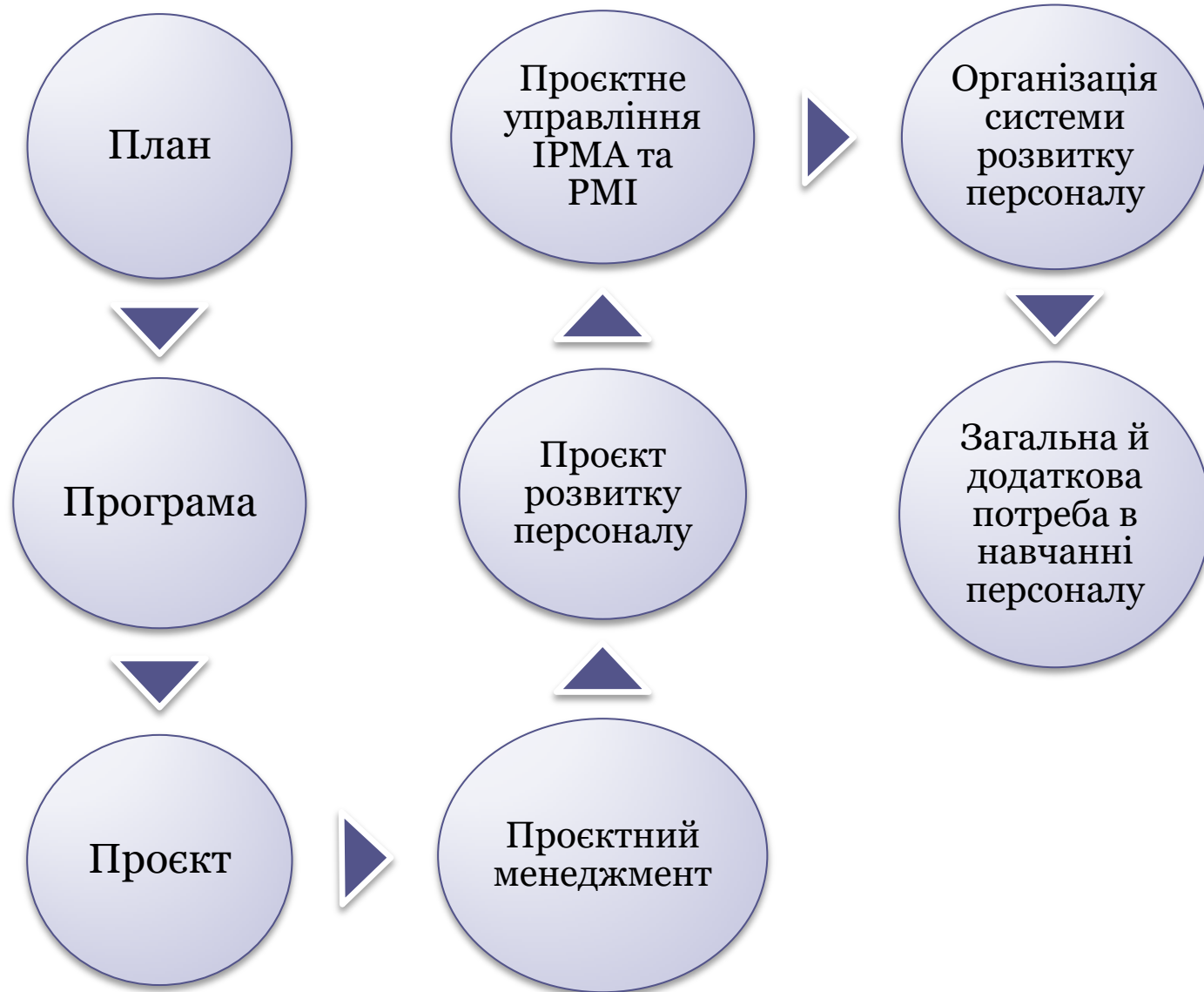


Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини



Визначення потреби в навчанні персоналу.

Ключові поняття



План – це “передбачувана та підготовлена на відомий період програма (прогноз) соціально-економічного розвитку підприємства та всіх його підрозділів” .
Планування діяльності є на кожному підприємстві найбільш важливою функцією виробничого менеджменту. В планах відображаються всі прийняті управлінські рішення, містяться обґрунтовані розрахунки, наводиться економічна оцінка витрат та ресурсів, а також кінцевих результатів виробництва.

Програма – передбачений хід подій у часі та порядок правил, що повинні застосуватись для проведення запланованого. Ретельно продумана та розроблена в усіх своїх складових програма виступатиме гарантією успіху всього дослідження.

Проект – це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певного обсягу робіт; це діяльність, що поєднує в собі виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів)

Проект розвитку персоналу – це “тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу”. *Проект розвитку персоналу має такі основні характеристики:*

Чітка мета, що досягається одночасно комплексом виконання організаційних, технічних, економічних та інших завдань;

Поєднання внутрішніх та зовнішніх взаємопов'язаних робіт та ресурсів, що потребують чіткої координації та контролю у процесі реалізації проекту;

Унікальність означає те, що очікуваний продукт проекту відрізняється від аналогічних, реалізованих на підприємстві;

Поетапність реалізації проекту визначає покрокове виконання плану дії, що закладені в проекті;

Обґрунтовані та визначені терміни початку та закінчення реалізації проекту.

Види проєктів розвитку персоналу

```
graph TD; A[Види проєктів розвитку персоналу] --- B[Навчально-методичний]; A --- C[Соціальний]; A --- D[Технологічний]; A --- E[Кадровий]; A --- F[Корпоративний]; A --- G[Науково-дослідний];
```

Навчально-методичний
(зміна технології навчання, атестації, резервування кадрів);

Соціальний (поліпшення соціальної структури колективу за освітньо-кваліфікаційною та дохідною ознакою, підвищення культурного рівня персоналу);

Технологічний
(планування елементів системи розвитку персоналу);

Кадровий (півищення кваліфікації працівників HR-служби);

Корпоративний
(упровадження корпоративного управління структу-рами розвитку персоналу).

Науково-дослідний
(поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР підприємства);

Одним з поширених проєктних методів виступає IPMA. Ця організація була заснована в Цюріху як некомерційна професійна асоціація, яка сприяє розвитку, широкому поширенню й практичному застосуванню методів і коштів проєктного управління по усьому світі. Велике значення в IPMA надається сприянню розвитку управління проєктами як самостійної професійної дисципліни й сертифікації професіоналів з управління проєктами в рамках асоціації.

IPMA  [®] | international
project
management
association

Компетенції в рамках підходу до проєктного управління IPMA

Технічні компетенції	Поведінкові компетенції	Контекстуальні компетенції
Успішність управління проєктом	Лідерство	Проєктно-орієнтоване управління
Зацікавлені сторони	Участь і мотивація	Програмно-орієнтоване управління
Вимоги й завдання проєкту	Самоконтроль	Здійснення проєктів, програм і портфелів
Проєктний ризик та можливості	Впевненість у собі	Постійна організація
Якість	Розрядка	Підприємницька діяльність
Проєктна організація	Відкритість	Системи, продукти, технології

Технічні компетенції	Поведінкові компетенції	Контекстуальні компетенції
Робота команди	Творчість	Управління персоналом
Розв'язання проблеми	Орієнтація на результат	Здоров'я, безпека, охорона праці, навколишнє середовище
Структура проєкту	Продуктивність	Фінанси
Задум і кінцевий продукт проєкту	Узгодженість	Юридичні аспекти
Час і фази проєкту	Переговори	
Ресурси	Конфлікти і кризи	
Затрати і фінанси	Надійність	
Закупівлі і контракти	Розуміння цінностей	
Зміни	Етика	
Контроль і звітність		
Інформація та документація		
Комунікація		
Запуск проєкту		
Закриття проєкту		



**Project
Management
Institute®
Ukraine**

PMI розробляє стандарти проєктного менеджменту й займається підвищенням кваліфікації фахівців через організацію навчання в локальних відділеннях. За допомогою зареєстрованих провайдерів навчання (REP PMI) якість навчальних програм залишається незмінно високою, тому що вони перевіряються на відповідність стандартам проєктного менеджменту й етичному кодексу менеджера проєкту.

Галузі знань управління проєктами за системою РМІ

Галузь знань	Зміст
Управління інтеграцією проєкту (Project Integration Management)	Розробка статуту проєкту; розробка попереднього змісту проєкту; розробка плану управління проєктами; керівництво та управління виконанням проєкту; моніторинг та управління роботами проєкту; загальне керівництво змінами; завершення проєкту
Управління змістом проєкту (Project Scope Management)	Планування змісту; визначення змісту; створення структури; підтвердження змісту; управління змістом
Управління термінами проєкту (Project time Management)	Визначення складу операцій; визначення взаємозв'язку операцій; оцінка ресурсів операцій; оцінка тривалості операцій; розробка розкладу; управління розкладом
Управління вартістю проєкту (Project Cost Management)	Вартісна оцінка; розробка бюджету витрат; управління вартістю

Галузь знань	Зміст
Управління якістю проєкту (Project Quality Management)	Планування якості; процес забезпечення якості; процес контролю якості
Управління персоналом проєкту (Project Human Resource Management)	Планування персоналу; набір команди проєкту; розвиток команди проєкту; управління командою проєкту
Управління комунікаціями проєкту (Project Communications Management)	Планування комунікацій; поширення інформації; звітність про виконання; управління учасниками проєкту
Управління ризиками проєкту (Project Risk Management)	Планування управління ризиками проєкту; ідентифікація ризиків; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг та управління ризиками
Управління контрактами проєкту (Project Procurement Management)	Планування закупок; планування контрактів; вибір постачальника; адміністрування контрактів; завершення контрактів



Рішення про навчання персоналу на підприємстві чи за його межами залежить від наявності ресурсів. Великі підприємства мають спеціальні відділи з розвитку персоналу та професійного навчання, що є важливим для підприємства. Малий бізнес часто залишає навчання своїм працівникам за власний рахунок, навіть без дотримання базових вимог законодавства щодо надання навчальної відпустки та її оплати.

Періодичність навчання працівників на вітчизняних підприємствах зазвичай встановлюється не рідше одного разу на 5 років, але через брак коштів вона в більшості випадків не дотримується. Для організації збору та накопичення інформації про розвиток персоналу HR-менеджер може використовувати первинну, календарну та функціональну форми. Професійне навчання покладається на одного з працівників відділу кадрів, а підвищення кваліфікації проводиться раз на три роки.



Послідовність реалізації професійного навчання персоналу на підприємстві

1 етап

- Визначення потреби в навчанні персоналу

2 етап

- Визначення цілей та завдань навчання

3 етап

- Формування бюджету навчання

4 етап

- Вибір форм та методів навчання

5 етап

- Визначення змісту навчання (бази навчання, кола тренерів, змісту навчальних програм)

6 етап

- Безпосередньо проведення навчання

7 етап

- Оцінка економічної та соціальної ефективності навчання персоналу за його завершенням

Загальна потреба в навчанні персоналу – певний склад працівників кожної категорії, яких необхідно направити на підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку. Склад кадрів визначається кількістю працівників за професіями (спеціальностями), які за професійно-кваліфікаційними характеристиками не відповідають змісту виконуваних функцій.





Додаткова потреба в навчанні персоналу передбачає кількість працівників, яку необхідно навчити для розвитку підприємства, збільшення частки інтелектуаломісткості виконуваних функцій, забезпечення інноваційності продукції.

Для визначення потреби в навчанні персоналу необхідно провести його поточну оцінку, використовуючи ряд методів, серед яких доцільно відокремити такі:

- управління за цілями,
- порівняння за парами, поведінкових настанов,
- графічна шкала ранжування,
- центр оцінки,
- атестація тощо.



Результати оцінки виступатимуть базою порівняння між необхідним та фактичним рівнем компетентності працівника, що обіймає певну посаду або робоче місце. В разі виявлення нестачі знань, вмінь та навичок для виконання трудових функцій цей працівник має бути направлений на професійне навчання із визначенням його виду.



Таким чином, потреба в професійному навчанні персоналу визначається як різниця між наявним та необхідним рівнем компетентності в розрізі професій, кваліфікацій та категорій персоналу. **Визначення потреби в підготовці персоналу** – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал підприємства для виконання її поточних і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями і навичками, котрі персонал має сьогодні.

Розрахунки чисельності спираються не тільки на кількісні та якісні показники персоналу, але й неможливий рівень їх використання та фактори, що впливають на цей рівень, – *технічні, організаційні, соціально-економічні:*

номенклатура продукції;

втрати робочого часу та їх причини;

характер технологічного процесу та устаткування;

прогресивність та відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;

рівень зацікавленості в праці;

норми обслуговування та продуктивності, рівень фактичного виконання норм;

особливості кадрової політики підприємства;

принципи розподілу HR-бюджету;

рівень заробітної плати в розрізі категорій персоналу тощо.

При визначенні чисельності працівників, яких необхідно направити на професійне навчання, треба враховувати *зовнішні чинники впливу*, а саме:

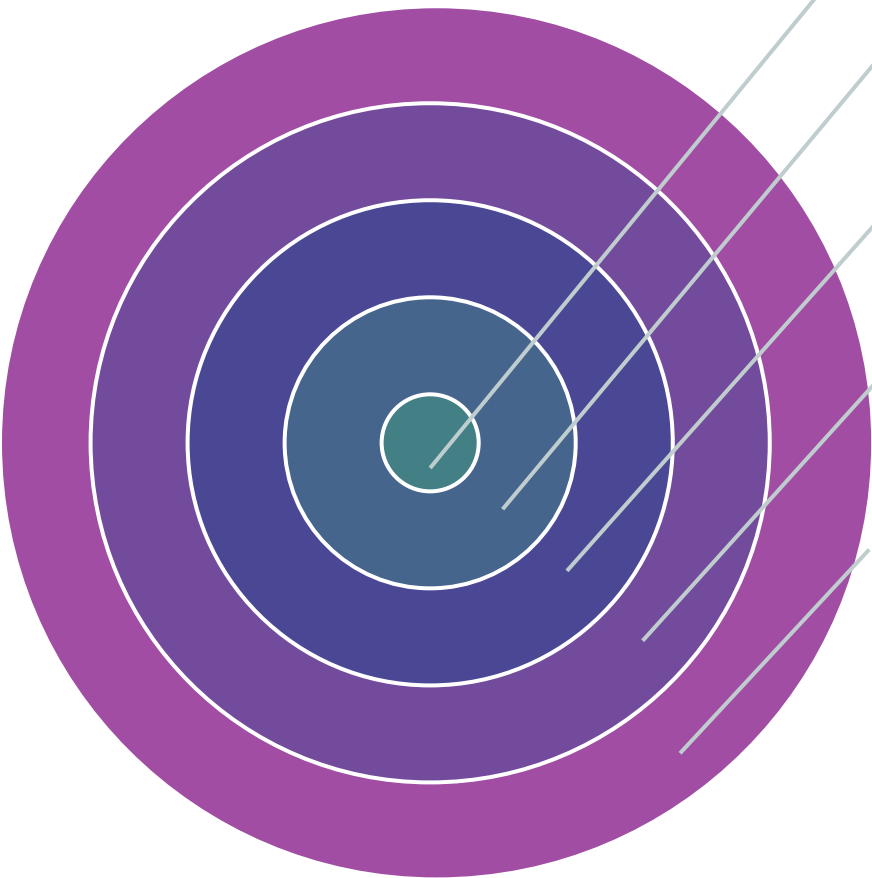
Кон'юнктурні позиції продукції підприємства на ринку

Циклічність розвитку економіки та виявлення положення підприємства

Державна підтримка підприємництва, програми, замовлення, контракти

Правові аспекти, що регулюють відносини між роботодавцем, найманими працівниками та профспілками

Можливості більш ефективного використання персоналу (лізинг та аутсорсинг персоналу, надомна робота, понаднормована) тощо



До показників, що обумовлюють потребу в професійному навчанні персоналу, можна віднести:

підвищення
кількості бракованої
продукції;

збільшення
кількості випадків
порушення трудової
дисципліни;

поломки
обладнання;



випадки
виробничого
травматизму;

наявність
рекламацій з боку
споживачів;

підвищення
плинності кадрів;

зниження рівня
продуктивності
праці;

необхідність
заміщення колег, що
відсутні на
робочому місці.



Підводячи підсумок, слід зазначити про важливість реалізації проєктного менеджменту для реалізації цілей розвитку персоналу, що повинно ґрунтуватися на принципах системності, єдності інтересів учасників, економії ресурсів, досягнення цілей, врахування впливу чинників, гнучкості.